

УДК 658.012.2  
ББК 65.9(2)23  
К 71

Рецензенты:  
кандидат экономических наук *П.Л. Виленский*;  
доктор экономических наук, профессор, Заслуженный деятель науки  
Российской Федерации *В.Н. Лившиц*

ISBN 5-7598-0186-4

© Европейская комиссия, 2000  
© Оформление. ГУ ВШЭ, 2000  
© В.В. Коссов, 2002

**К 71**      **Коссов В.В.**  
Бизнес-план: обоснование решений: Учебное пособие. — 2-е изд., испр.  
и доп. — М.: ГУ ВШЭ, 2002. — 272 с.  
ISBN 5-7598-0186-4

Книга посвящена теме, актуальность которой, высокая уже в настоящее время, будет возрастать по мере увеличения инвестиционной активности в России. Основной ее целью является обучение разработке бизнес-планов тех, кто в этом больше всего заинтересован — самих предпринимателей. Помимо комплексного, систематического изложения основ бизнес-планирования, дано подробное описание структуры и содержания собственно бизнес-плана. Наряду со стандартными разделами, встречающимися в большинстве руководств, особое внимание в пособии уделено рискам и неопределенностям, необходимость учета которых в нынешних российских условиях не вызывает сомнений.

Для студентов и преподавателей экономических вузов, руководителей предприятий любых форм собственности, разработчиков инвестиционных проектов.

УДК 658.012.2  
ББК 65.9(2)23

*Учебное издание*

Коссов Владимир Викторович

### **Бизнес-план: обоснование решений**

Зав. редакцией *Е.А. Рязанцева*  
Мл. редактор *Н.А. Веселова*  
Художественный редактор *А.М. Павлов*  
Графика *И.Н. Олимпиев*  
Компьютерная верстка *О.А. Корытько, Н.Е. Павловой*  
Корректор *Н.Н. ТолчENOва*

ЛР № 020832 от 15 октября 1993 г.

Подписано в печать 18.04.2002 г. Формат 70×90<sup>1/16</sup>. Бумага офсетная. Печать офсетная.  
Гарнитура Таймс. Тираж 3000 экз. Уч.-изд. л. 16,66. Усл. печ. л. 19,83. Заказ № . Изд. № 214

ГУ ВШЭ. 125319, Москва, Кочновский проезд, 3  
Тел.: (095) 134-16-41; 134-08-77

## Оглавление

От издателя .....	7
Предисловие. Кому и для чего может пригодиться эта книга.....	8
<b>Часть 1. Среда инвестиционного проекта .....</b>	<b>13</b>
<b>Глава 1. Основные понятия, связанные с инвестициями .....</b>	<b>13</b>
1.1. Определение инвестиций .....	14
1.2. Инвестиции и экономический рост .....	16
1.3. Эффект от реализации инвестиционного проекта .....	21
1.4. Учет фактора времени .....	28
Вопросы для самоконтроля .....	34
<b>Глава 2. Малое предпринимательство в России .....</b>	<b>36</b>
2.1. Малые предприятия в России как субъекты предпринимательской деятельности .....	36
2.2. Роль малых предприятий в экономике .....	39
2.3. Власти и малое предпринимательство .....	42
Вопросы для самоконтроля .....	44
<b>Глава 3. Иностранные инвестиции .....</b>	<b>45</b>
3.1. Динамика прямых иностранных инвестиций в мире: Россия на фоне других стран .....	46
3.2. Ожидания России от прихода иностранных инвесторов .....	47
3.3. Предложения России иностранным инвесторам .....	48
3.4. Почему Россия стремится привлекать иностранных инвесторов .....	50
3.5. Действия России по привлечению иностранных инвесторов .....	53
3.6. Рекомендации российским предпринимателям по привлечению иностранных инвесторов .....	55
Вопросы для самоконтроля .....	57
<b>Глава 4. Познай себя .....</b>	<b>58</b>
4.1. Техника анализа .....	59
4.2. Анализ исходного состояния фирмы — отрасль .....	62
4.3. Анализ исходного состояния фирмы — рынок .....	65
4.4. Анализ исходного состояния фирмы — производство .....	69
4.5. Анализ исходного состояния фирмы — управление .....	72

4.6. Анализ исходного состояния фирмы — финансы .....	77
Вопросы для самоконтроля, или о нижеследующем надо иметь хотя бы представление .....	81
<b>Часть 2. Обоснование решений при подготовке бизнес-плана .....</b>	<b>83</b>
<b>Глава 5. Первые самые необходимые сведения .....</b>	<b>83</b>
5.1. Титульный лист .....	83
5.2. Резюме .....	84
5.3. Оглавление .....	89
5.4. Список достижений компании .....	89
5.5. Как проводить презентацию .....	89
Вопросы для самоконтроля .....	91
<b>Глава 6. Отрасль, в которой вы работаете .....</b>	<b>92</b>
6.1. Россия в мировой экономике .....	93
6.2. Жизненный цикл продукта .....	97
6.3. Место отрасли в экономике .....	107
6.4. Описание производства (в России) .....	111
6.5. Место предприятия в отрасли .....	113
Вопросы для самоконтроля .....	115
<b>Глава 7. Маркетинг .....</b>	<b>116</b>
7.1. Общая логика изложения темы “Маркетинг” в бизнес-плане .....	117
7.2. Концепции продукта и маркетинга .....	120
7.3. Основания, определяющие формирование стратегий .....	122
7.4. Уникальная возможность продаж .....	126
7.5. Расчет спроса .....	127
7.6. Ценообразование .....	129
7.7. Продвижение продукта .....	131
7.8. Организация сбыта: каналы реализации товара .....	134
7.9. Стратегия в отношении конкурентов .....	136
Вопросы для самоконтроля .....	138
<b>Глава 8. Нарращивание производственных мощностей .....</b>	<b>140</b>
8.1. Фазы инвестиционного проекта .....	141
8.2. Выбор места размещения предприятия .....	143
8.3. Строительство .....	147
8.4. Схема расположения производства .....	148
8.5. Выбор подрядчика и поставщиков — тендер .....	148
Вопросы для самоконтроля .....	150

---

<b>Глава 9. Построение плана производства</b> .....	151
9.1. Логика построения плана производства .....	151
9.2. План производства .....	153
9.3. Ваш и импортный товары .....	154
9.4. Потребность в персонале .....	157
9.5. Аргументы, обосновывающие успех начинания .....	158
9.6. Обеспечение качества .....	159
Вопросы для самоконтроля .....	160
<b>Глава 10. Управление фирмой</b> .....	161
10.1. Вместо введения. Предпринимательская культура, или то, чего особенно недостает России .....	162
10.2. Владельцы компании .....	166
10.3. Совет директоров и его состав .....	167
10.4. Гармонизация интересов в коллективе — ключ к успеху предприятия .....	168
10.5. Управляющая команда .....	171
10.6. Основные сведения о ключевых персонах .....	171
10.7. Основные партнеры фирмы .....	176
Вопросы для самоконтроля .....	177
<b>Глава 11. Неопределенность и риски</b> .....	178
11.1. Причины рисков .....	180
11.2. Точка безубыточности .....	182
11.3. Поправки на риск .....	185
11.4. Альтернативные исходы — дерево решений .....	186
11.5. Постадийная оценка рисков инвестиционного проекта .....	189
11.6. Вариация параметров .....	202
11.7. Профилактика рисков .....	208
Вопросы для самоконтроля .....	210
<b>Глава 12. Финансовый план</b> .....	212
12.1. Оценка потребности в средствах .....	213
12.2. Источники инвестиционных средств .....	216
12.3. Обеспечение кредита .....	220
12.4. Прямая налоговая нагрузка .....	222
12.5. Таблица потока наличности .....	226
12.6. Бюджетная эффективность .....	232
Вопросы для самоконтроля .....	232

<b>Глава 13. Как читать бизнес-план и не позволить себя обмануть .....</b>	<b>233</b>
13.1. Косвенные признаки, указывающие на неблагополучие фирмы .....	233
13.2. Порядок работы с бизнес-планом .....	234
13.3. Выявление слабостей в положении компании .....	236
13.4. Анализ бухгалтерского баланса. Финансовые коэффициенты .....	237
Вопросы для самоконтроля .....	242
 Приложения. Таблицы для представления бизнес-плана на конкурс для получения государственной поддержки .....	 243
Краткий библиографический список .....	269
Сведения об авторе .....	271

## От издателя

---

**П**рограмма Тасис, инициированная Европейским союзом в 1991 г., призвана способствовать развитию плодотворных экономических и политических связей между Европейским союзом, с одной стороны, и странами бывшего СССР и Монголией, с другой. Программа реализуется путем предоставления на безвозмездной основе грантов на осуществление проектов, вносящих вклад в процесс перехода к рыночной экономике и демократическому обществу.

Данная книга входит в серию учебников для средней и высшей школы, подготовленных по проекту Тасис “Преподавание экономических и бизнес-дисциплин в средних школах, технических и классических университетах”, осуществлявшемуся Фондом экономических исследований Университета “Эразмус” (Роттердам) и Государственным университетом — Высшей школой экономики (Москва) в 1994—1998 гг.

Основная задача проекта — распространение современных экономических знаний и методов обучения в Российской Федерации, создание жизнеспособной системы преподавания экономических дисциплин. В рамках проекта организовывались курсы краткосрочной переподготовки преподавателей экономических дисциплин как в Москве, так и в регионах (пилотные центры проекта — Новосибирск, Пермь) — ряд преподавателей, прошедших переподготовку в Москве, продолжали обучение в Нидерландах и Великобритании; модернизировались учебные программы региональных университетов; проводились консультации с западными экспертами; профессорами университетов “Эразмус” и “Париж—I, Пантеон—Сорбонна” читались лекции; молодым преподавателям из регионов предоставлялась возможность обучения в магистратуре ГУ ВШЭ и МЭСИ; осуществлялась поддержка в формировании современных библиотек и компьютерных классов.

## Предисловие

---

### Кому и для чего может пригодиться эта книга

*Бизнес-план сначала должен быть выстрадан предпринимателем и только затем правильно оформлен*

Эта книга адресована тем, кто хочет научиться обосновывать выгодность вложений в свое предприятие (фирму, компанию). Стандартным документом, своего рода визитной карточкой предпринимателя, заботящегося о своем будущем, является бизнес-план. Бизнес-план сначала должен быть выстрадан предпринимателем и только затем правильно оформлен. К разработке полного проекта можно приступить только после того, как будут найдены средства, и тот, кто профинансирует эту работу, закажет то, что ему нужно.

Сегодня на российском рынке довольно много программ и фирм, предлагающих свои услуги по подготовке бизнес-плана. На наш взгляд, прикладные программы, такие, как “Комфар” ЮНИДО, “Project expert” фирмы “Про-Инвест-Консалтинг”, программы фирмы “Альгинвест” и другие, позволяют обрабатывать имеющуюся информацию для ее представления в едином стандарте, но не учитывают, что для подготовки бизнес-плана эту информацию еще надо получить.

Книга адресована тем, кому по роду занятий необходимо готовить бизнес-планы, — верхнему эшелону управления предприятиями, а также тем, кто берется обучить их этому. Для первой категории лиц она полезна тем, что:

- включает вопросы, ответы на которые позволят выявить наиболее узкие места в функционировании предприятия. Эти “слабости” фирмы должны быть устранены до разговора с потенциальными инвесторами;
- дает рекомендации по разработке бизнес-плана, составленные с учетом ошибок, типичных для бизнес-планов приватизированных предприятий. Следование рекомендациям нашего пособия позволит их избежать;



- предоставляет каждому автору бизнес-плана возможность выбора наиболее подходящих для него решений;
- знакомит с техникой расчетов. Во многих имеющихся на рынке книгах говорится о том, ЧТО нужно сделать, в этой книге особое внимание уделяется тому, КАК надо сделать;
- содержит таблицы, которые надо заполнять для участия в конкурсе на поддержку своего инвестиционного проекта со стороны государства, и пояснения к таблицам, своего рода подсказку о том, как заполнять эти формы;
- систематизирует то, что можно квалифицировать как непривлекательные черты российского бизнеса, избавление от которых повышает рейтинг фирмы.

Большинство тех, кто сегодня выступает в качестве преподавателей, обучающих составлению бизнес-планов, не имеет нормального для рыночной экономики образования. Это означает, что о таких дисциплинах, как планирование инвестиций и оценка их эффективности в условиях рынка, маркетинг, управление, макро- и микроэкономика, они имеют фрагментарное представление, полученное, в основном, путем самообразования. По этой причине в данной книге приводится определенный минимум сведений, характеризующих среду, в которой может быть подготовлен и реализован бизнес-план.

Предприниматели находятся в еще худшем положении, поскольку им приходится усваивать законы рыночной экономики методом проб и ошибок. Необходимость искать капитал и отсутствие должных навыков у предпринимателей определили главную направленность настоящей книги — подготовить людей, способных объяснить, как надо составлять бизнес-план, который может привлечь потенциального инвестора. Важность такого подхода определяется тем, что примерно 86% руководителей российских предприятий не умеют разрабатывать бизнес-планы<sup>1</sup>. За них эту работу готовы делать консультанты (чаще всего молодые люди), освоившие компьютерные программы по заполнению соответствующих форм бизнес-плана. Примерная цена услуги — от 4000 долл. США, т.е. более 150—200 долл. за 1 страницу текста. Однако бизнес-план, написанный по заказу, мало что дает предпринимателю, потому что, беседуя с потенциальным инвестором (а эта беседа обязательна!), он скорее всего не ответит на целый ряд важных вопросов, касающихся прежде всего маркетинга и обеспечения конкурентных преимуществ товара.

Необходимость пособия, подобного предлагаемому, определяется спецификой переживаемого Россией переходного периода. Характерным признаком этого периода является преобладание специалистов, сформировавшихся в условиях социалистической экономики. Уровень их подготовленности не отвечает требованиям, которые предъявляет к субъектам хозяйствования рынок. В результате возможность удачно вписаться в новые условия жизни зачастую остается нереализованной, а отсюда — и потребность научиться ориентироваться в рыночной ситуации.

<sup>1</sup> Москвин В. Драма бизнес-плана // Инвестиции в России. 1995. № 3(10). С. 31—32.

Наконец, надо учитывать то, что, хотя инвестиции и представляют собой затраты, ориентированные на получение дохода в будущем, они делаются в конкретный момент времени, особенности которого определяются *инвестиционным климатом*, варьирующим в диапазоне от неблагоприятного, когда инвестиции в реальные активы крайне скудны и явное предпочтение отдается спекулятивным сделкам, до благоприятного, когда разгорается инвестиционный бум и надо всерьез опасаться “перегрева” экономики.

Анализ представляемых руководителями приватизированных предприятий бизнес-планов показывает, что общей бедой для них являются существенные различия в качестве подготовки разделов. Как правило, довольно хорошо написаны разделы, относящиеся к инженерной стороне дела (описание технологического процесса, строительные решения), и значительно слабее — новые (маркетинг, организация управления, финансы). Осознание этого момента определило необходимость включения в книгу материала, касающегося способов диагностики реально существующего предприятия, чтобы прежде всего сам руководитель предприятия имел возможность объективно оценить сильные и слабые стороны своего бизнеса: сначала надо устранить недостатки в его организации, а уж затем искать средства для инвестиций.

Первая часть книги вводит читателя в круг проблем, определяющих направления развития экономики России по рыночному пути. Она начинается с объяснения того, что эффектом от реализации инвестиционного проекта является прирост валового внутреннего продукта страны, и что он распадается на эффекты для отдельных субъектов хозяйственной деятельности, для предпринимателя (или акционеров), для наемного персонала предприятия, для кредитных учреждений, для государства. Именно данный аспект является своеобразным мостом между макро- и микроэкономическими подходами к делу.

Далее анализируется роль малых и средних предприятий в становлении нормальной рыночной экономики. Экономика, представленная “гигантами индустрии”, монопольно организована по определению и потому рыночной быть не может. Понятно, что без кардинального изменения структуры хозяйства оно может рассматриваться лишь как экономика регулируемых государством монополий.

Еще один важный момент — привлечение иностранных инвестиций. По многим причинам они крайне необходимы России. Однако даже по самым оптимистичным прогнозам их объем вряд ли превысит 20% всех капитальных вложений в нашу страну.

Целая глава отведена самооценке предприятия (фирмы, компании). Перед тем как искать деньги на дальнейшее развитие предприятия, следует внимательно проанализировать положение дел на нем, чтобы понять, нельзя ли добиться больших результатов, не тратя на это значительных средств. Конечно, для выполнения работы по оценке предприятия можно пригласить консультационную фирму. Однако в большинстве случаев она будет рекомендовать устранить то, что можно выявить при несравнимо меньших затратах. Построение профиля предприятия на основании специально составленного вопросника позволит руководству предприятия посмотреть на себя как бы со стороны.

Вторая часть книги посвящена разработке бизнес-плана и завершается изложением того, на какие моменты следует обращать внимание инвестору, чтобы не ошибиться в выборе объекта капиталовложений. В каждой главе рассматривается соответствующий раздел бизнес-плана. Собственно текст, предваряемый кратким резюме, открывается описанием того, что следует отразить в бизнес-плане. После этого дается методическая разработка отдельных положений, детальность которых определялась автором исходя из следующего принципа: чем слабее соответствующее положение разработано в известных ему бизнес-планах российских предприятий, тем подробнее эта тема рассматривается в книге. Наконец, в связи с реформой предприятий и неизбежным переходом на западные стандарты бухгалтерского учета, все примеры ориентируются на структуру новой системы счетоводства, которая только вводится. Важной особенностью второй части книги является то, что она рассчитана в первую очередь на тех, кто намерен участвовать в проводимых государством конкурсах на поддержку их инвестиционных проектов.

Решающее влияние на создание этой книги оказали четыре обстоятельства.

- Работа заместителем министра экономики России, отвечающим за инвестиционную политику, дала уникальную возможность получить полное представление о наиболее важных аспектах данной проблемы. Горжусь своей причастностью к обогащению экономической политики правительства России новыми подходами. В 1994 г. вице-премьер и министр экономики А. Шохин поставил задачу продумать систему мер по совершенствованию инвестиционной политики государства путем подготовки проектов законов, указов президента и постановлений правительства, что было одобрено руководством страны. Большинство подготовленных документов принято, а три проекта законов (о концессионных договорах; о свободных экономических зонах; о перечне отраслей, в которых не допускается или ограничивается деятельность иностранных инвесторов) находятся на рассмотрении в Федеральном собрании Российской Федерации. Результатом реализации этой программы явились: введение механизма ускоренной амортизации; защита интересов инвесторов от изменения государством в худшую сторону условий ведения хозяйства — “дедушкина оговорка”; финансовый лизинг; организация поддержки государством инвестиционных проектов частных инвесторов по конкурсу, ориентированная на участие предпринимателя “с улицы”.

- Участие в большом числе совещаний и семинаров, организованных как в России, так и за ее пределами, и посвященных привлечению инвестиций, было замечательно тем, что в кулуарах можно обсудить интересующую тему с людьми, для кого она представляет особый интерес.

- Знакомство с богатой литературой по рассматриваемой тематике и смежным с ней вопросам в Роттердамском университете “Эразмус” и обсуждение этой темы с профессурой университета.

- Чтение лекций по инвестиционному анализу в Государственном университете — Высшей школе экономики и необходимость отвечать слушателям на их вопросы.

Изложенное выше сформировало благоприятную среду для написания этой книги. Считаю своим долгом поблагодарить Я.М. Уринсона, пригласившего меня на работу в Министерство экономики Российской Федерации и активно поддерживающего в разработке новых направлений инвестиционной политики России, и Я.И. Кузьмина, создавшего условия для “обкатки” материала книги в процессе чтения лекций будущим бакалаврам и магистрам, обучающимся в ГУ ВШЭ, и использования возможностей университета при написании рукописи. Огромная благодарность моим товарищам по работе прежде всего в министерстве экономики, министерстве финансов и аппарате Правительства Российской Федерации, во взаимодействии с которыми разрабатываются и реализуются новые подходы в инвестиционной политике государства. Особая благодарность — директорам успешно работающих российских предприятий, беседы с которыми позволили сформулировать те условия, при которых успех становится достижимым. При подготовке книги к изданию большую помощь оказали замечания рецензентов П.Л. Виленского и В.Н. Лившица, благодаря которым удалось устранить замеченные ими неточности и неясности в тексте. Е.А. Рязанцева организовала всю работу по выпуску книги.

На протяжении почти шести лет я тщательно собирал мысли людей по рассматриваемой проблематике, предлагая их для обсуждения в многочисленных беседах и выступлениях в разных аудиториях в России и за ее пределами. Многократное наслоение и переплетение услышанного и прочитанного, к сожалению, не позволяют мне указать авторов отдельных высказываний, в связи с чем заранее приношу извинения за отсутствие ссылок на первоисточники. Там же, где речь идет о разработанных положениях, в книге сделаны соответствующие ссылки.

Цель этой работы — создать такое пособие, которое позволило бы моим соотечественникам сначала взглянуть на движение своей фирмы, как бы с птичьего полета, а уже затем выбрать дорогу к успеху.